

«Jakten på Supermann»
Endring i krav til ledere av helse og omsorgsektoren i norske kommuner

Astrid Reiestad Førli og Marianne Sund

Veileder

Dag Olaf Torjesen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

| | |
|--|----|
| Innholdsfortegnelse | |
| SAMMENDRAG | 2 |
| FORORD..... | 3 |
| 1.0. INNLEDNING | 1 |
| 1.1. Oppgavens utgangspunkt og problemstilling | 1 |
| 1.2. Oppgavens struktur..... | 3 |
| 2.0. BAKGRUNN | 4 |
| 2.1. Organisasjon og ledelse i et kommunalt perspektiv. | 4 |
| 2.2. Utviklingstrekk som har betydning for ledelse..... | 5 |
| 2.3. New Public Management | 7 |
| 2.3.1. New Public Management – i ett kommunalt omsorgsperspektiv. | 8 |
| 2.4. Teoretisk rammeverk | 9 |
| 2.4.1. Ledelse i endring..... | 11 |
| 2.5. Strands rammeverk – ledelse som ivaretagelse av et sett av ulike funksjoner | 12 |
| 2.5.1. Produsenten P | 13 |
| 2.5.2. Administrator A | 14 |
| 2.5.3. Integrator I..... | 14 |
| 2.5.4. Entreprenør E | 15 |
| 2.5.5. Strands nettverksleder | 16 |
| 3.0. METODE | 18 |
| 3.1. Datasamling, kilden og praktisk gjennomføring | 18 |
| 3.1.1. Utvalget av stillingsannonser og begrensninger..... | 20 |
| 3.1.2. Intervju | 20 |
| 3.1.3. Metodiske styrker og svakheter..... | 21 |
| 3.1.4. Validitet og reliabilitet | 22 |
| 4.0. PRESENTASJON OG DRØFTING..... | 23 |
| 4.1. Hva er fremtredende i stillingsannonsene i hele perioden 1987 til 2012: | 23 |
| 4.1.1. Hva er det vi finner i annonsene i perioden 1987- 1992..... | 24 |
| 4.1.2. Eksempel på annonse fra 1987 | 28 |
| 4.2.1. Hva er det vi finner i annonsene fra 1992 til 2012 | 29 |
| 4.2.2. Eksempel på annonse fra 2012 | 35 |
| 4.2.3. Sammenligning av annonsen fra 1987 og 2012. | 36 |
| 5.0. SAMMENDRAG AV PRESENTASJON OG DRØFTING | 37 |
| 5.1. Egenskaper | 37 |
| 5.2. Formell utdanning og erfaring..... | 39 |
| 6.0. KONKLUSJON | 41 |
| LITTERATURLISTE | 43 |

SAMMENDRAG

Temaet for oppgaven er ledelse. Vi har studert hvordan krav til ledelse og ledere har endret seg over tid i helse og omsorgssektoren i Norske kommuner.

Norske kommuner har vært gjennom store organisatoriske endringer de siste tretti årene. Kommunene har fått utvidet ansvar, samtidig har akademia og konsulentbransjen viet mye oppmerksomhet til ledelse i denne perioden. Disse faktorene har fått betydning for hvordan kommunene har endret seg som organisasjoner og hvordan ledelse har blitt vektlagt i kommunene.

Vi har valgt å se spesielt på den øverste lederen i helse og omsorgssektoren. For å finne data på området har vi hentet annonser på lederstillinger fra fire tiår og foretatt to intervju.

Data fra annonsene har vi sortert etter personlige egenskaper, formell utdanning og erfaring.

Det er tre spørsmål som danner utgangspunkt for oppgaven. Spørsmålene er, hvordan endres krav og forventninger til ledelse, hva forklarer endringene, og hvilken betydning har det fått for rekruttering av ledere.

Vi har hatt teorien og analyseverktøy skrevet og utarbeidet av Torodd Strand som hoved grunnlag i oppgaven, og komplimentert med teorier og forfattere som vi har fått kjennskap til gjennom mastergradsstudiet.

Teorien på området viser en endring fra fagledelse til generell management i perioden, noe som støtter de analyser og funn vi har foretatt.

FORORD

Oppgaven vår er den avsluttende delen på erfaringsbasert mastergradsutdanning i Helse ledelse ved Universitetet i Agder. Vi har gjennom hele utdanningsperioden hatt interesse for, og ønske om å forske på endring i ledelse i norske kommuner, og spesielt innfor vår egen sektor, helse og omsorgsektoren.

I regi av Universitetet i Agder fikk vi anledning til å starte oppgaveskrivingen gjennom et intensivt skriveseminar ved Berkeley University i California i juli 2012. Det var en fantastisk mulighet for oss som arbeider fulltid i tillegg til studier å komme godt i gang med masteroppgaven.

Veiledere fra universitetet i Agder var med på turen, Dag Olaf Torjesen og Morten Øgård med familier. Vi fikk tett veiledning og mulighet til å være i felleskap med andre studenter i flotte og spennende omgivelser denne måneden. Vi vil takke universitet for at vi fikk den muligheten og den betydning dette hadde for videre motivasjon og arbeid med oppgaven.

Til slutt vil vi takke vår veileder Dag Olaf Torjesen for faglig støtte og veiledning underveis.

Kvernaland/ Ålgård 2013

Marianne og Astrid

1.0. INNLEDNING

1.1. Oppgavens utgangspunkt og problemstilling

Offentlig sektor har de siste 20 årene ekspandert, og tjenestene som tilbys i norske kommuner har økt i antall og omfang. (Baldersheim & Rose, 2005:17) Nye organisasjonsmodeller, endring i organisering og tro på ledelse har preget kommunene i takt med denne utviklingen. Pendelen har svingt fra de byråkratiske topp tunge organisasjonene til flatere organisatorisk struktur, den såkalte tonivåmodellen/ resultatenhetsmodellen som mange kommuner innførte i slutten av 1990- og begynnelsen av 2000 tallet. Tanken bak tonivåmodellen/resultatenhetsmodellen er at frihet, myndighet og ansvar gitt leder vil stimulere til kreativitet, effektivitet og vilje til å skape resultater (Torsteinsen 2012). Myndighet og ansvar i organisasjonene blir flyttet nedover parallelt ved at det stilles større resultatkrav til den enkelte leder. Ledere blir dermed mer bemyndigede og får en helhetlig oversikt og et utvidet mandat til å ta overordnede og strategiske beslutninger på vegne av organisasjonen.

I løpet av vår masterutdanning ved UIA, har vi som ledere, og studenter fått økt kunnskap om ledelse og ledelsesfaget over tid. Vi har også gjennom egne erfaringer og observasjoner i praksisfeltet de siste to tiår erfart endring og utviklingsprosesser i de kommuner vi har arbeidet i. I lys av denne erfaringen og i lys av endringer i teori omkring ledelse i perioden vi studerer, ønsker vi å studere hvordan krav til øverste leder i kommunens omsorgstjenester kan ha endret seg over tid. Vi er også interessert i å se hvem som ønskes rekruttert i disse stillingene, med hensyn til faglige og personlige kvalifikasjoner.

Samfunnsutviklingen, ikke minst i forhold til ekspansjonen av offentlige tjenester, men også i forhold til teknologi, har satt preg på ledelse de siste tiår.

Oppgaver som før var statlige, er blitt overført til kommunene som eksempelvis sykehjemmene, grunnskolen, barnevern og omsorgen for psykisk utviklingshemmede. 70% av alle oppgaver kommunen i dag ivaretar er lovpålagte oppgaver innen skole, omsorg og helse. (Hatland mfl., 2011: 201-202)

Hvor i organisasjonen beslutningsmyndighet er plassert, har endret seg i tidsperioden vi studerer. Ledelse har tradisjonelt ikke vært vektlagt i offentlige organisasjoner inkludert

kommunenes helse og omsorgstjeneste. Ansvar for ledelse ble i større grad gitt som en forlengelse av fag, en naturlig utvikling av lang og «tro tjeneste» i faget, eller ledere ble valgt som den fremste blant likemenn i et fagkollegium. Organisasjonene var tradisjonelt byråkratisk oppbygd med fokus på regler og en rasjonell fordeling av oppgaver. Byråkratisk organisering hindrer subjektive vurderinger som kan gi utslag i ulik eller feil saksbehandling. Ledelsesfunksjoner som administrasjon og produksjon ble tradisjonelt tatt i vare av administrasjonen, mens integrasjon og entreprenørskap ble politikernes anliggende (Strand 2010:317-318).

Samfunnsutviklingen de siste tiår har endret forutsetninger for ledelse. Nye reformer, med mer vekt på effektivitet, mål og resultat samt et sterkere borgerfokus setter større krav til ledelse. Det har også aktualisert betydningen av en bemyndiget ledelse som er avgjørende for å skape resultat. Gjennom såkalt flat organisering med resultatenheter er myndighet i større grad blitt delegert til ledere som er nærmere brukerne av tjenestene. I helse og omsorgssektoren er det ikke lenger bare krav om fagledelse, men det fordres også mer generalistpregede lederegenskaper, samt at ledere blir i stand til å ivareta innovasjon og fornyelse. Ledelse blir samtidig sett på som et eget fagområde uavhengig av fag, sektor og bransje. (Strand 2010)

Vi har ut fra dette fokuset utviklet en tredelt problemstilling:

- Hvordan har krav og forventninger til ledere i kommunens helse og omsorgstjenester endret seg over tid?
- Hva kan forklare disse endringene?
- Har nye krav og forventninger til tjenesten, endret praksis i forhold til hvem som ønskes rekruttert til disse stillingene over tid?

For å belyse det første spørsmålet har vi valgt å studere innholdet i stillingsannonser knyttet til stillinger som helsesjef/omsorgssjef/kommunalsjef. Vi velger her å konsentrere oss om den øverste leder knyttet til helse og omsorgssektoren i kommunene. Dette fordi vi antar at det er på dette nivået nye krav til ledelse sannsynligvis er størst.

Vår viktigste empiriske hovedkilde for datainnsamling vil være stillingsannonser. Teoretisk har vi forankret våre tolkninger til ledelsesteorien til Torodd Strand (2007). Strand har

utformet et skjema, kalt «PAIE skjema». Her plasserer Strand lederfunksjoner og lederroller inn i fire områder. De fire områdene består av lederfunksjoner som administrasjon, produsent, entreprenør og integrasjons funksjoner. Strands «PAIE skjema» antar vi vil kunne bidra til å kaste lys og hjelpe oss i våre tolkninger av data, hvordan stillingsannonser og krav til ledelse har endres seg i den kommunale helse- og omsorgssektoren over tid. Vi har studert stillingsannonser gjennom fire tiår (40 årsperiode). Stillingsannonser er relativt enkle å få tilgang til. Stillingsannonser er også håndfaste uttrykk (i skriftlig form) på hva som forventes og etterspørres av lederegenskaper og kvalifikasjoner.

1.2. Oppgavens struktur

I grove trekk har vi valgt å strukturere oppgaven på følgende måte. I kapittel to blir det gitt en innføring i organisering og ledelse innenfor den norske omsorgssektoren og vårt teoretiske rammeverk. Kapitel tre tar for seg de metodiske sidene ved oppgaven. Kapittel fire omhandler presentasjon av funn og den analytiske delen der teori og empiri koples. I kapittel fem finner en sammendrag over tendenser og variasjoner i hva som etterspørres av egenskaper og kompetanse i hele tidsseriestudien, delt mellom egenskaper og formell utdanning og erfaring. Til slutt i kapittel seks beskrives konklusjonene.

2.0. BAKGRUNN

2.1. Organisasjon og ledelse i et kommunalt perspektiv.

I kommuner eller andre offentlige organisasjoner er ledere underlagt andre rammebetingelser enn ledere i private organisasjoner. Private bedrifters mål er å oppnå best mulig økonomisk resultat. Styret definerer forventet resultat og gir leder handlingsrom for strategiske beslutninger for å oppnå resultatene. For kommuner stiller det seg annerledes. Her vil andre verdier og hensyn være mer fremtredende, for eksempel hensyn til demokrati, fellesskap og rettsikkerhet slik det slås fast i kommuneloven.

Kommunene har fått delegert myndighet fra staten gjennom Lov om kommuner og fylkeskommuner:

§ 1. Lovens formål:

Formålet med denne lov er å legge forholdene til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre, og for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale og fylkeskommunale fellesinteresser innenfor rammen av det nasjonale fellesskap og med sikte på en bærekraftig utvikling. Loven skal også legge til rette for en tillitsskapende forvaltning som bygger på en høy etisk standard.

Kommunene har rolle som tjenesteyter, som samfunnsutvikler og som demokratisk arena. Kommunens kompetanse er negativt avgrenset i den forstand at de er under statlig styring og kontroll. Kommunen skal iverksette statlig politikk, tilpasset lokale forhold, med lokale folkevalgtes innflytelse. (St.meld. 12/2012- stat og kommune- styring og samspill)

Kommunene blir gjerne omtalt som ”velferdskommuner” fordi kommunen har over de siste ti år fått en viktig rolle som velferdsaktør. Oppgaver som omhandler omsorg, helse, barnehage og skole blir organisert og levert som tjenester fra kommunen (Hatland mfl. 2011 :171). Majoriteten av de tjenestene en kommune forvalter, er helse og skole, og disse tjenestene er stort sett lovpålagt og underlagt nasjonale standarder som kan gi et mindre handlingsrom.

Ledelse av kommunale sektor handler om å nå mange og ulike mål. Innenfor de ulike sektorene finner vi også motstridene mål. Dette krever nyansering og sektorovergrepene samarbeid som stiller andre krav til ledelse enn i en privat bedrift.

Politikerne setter dagsorden og gir oppdrag til administrasjonen. Ledere i en kommune kan i mindre grad enn ledere i private bedrifter ta beslutninger basert på personlige oppfatninger og det er klare forventninger til lederes atferd. Strand omtaler de institusjonelle omgivelsene som offentlige ledere opererer innenfor som et offentlige etos (Strand, 2010 :332).

Offentlige ledere må derfor styre og lede etter de tradisjoner, normer og verdier som er gjeldende i samfunnet. Fellesskapets goder skal brukes og fordeles etter prinsipper om sparsommelighet og rettferdighet. Saker skal være transparente og tåle dagens lys uavhengig av hvem som ber om innsyn. Høy etisk standard og likebehandling av alle borgere er en forventning. Ledere kan ikke tildele bedre tjenester til bekjente eller ta beslutninger som er styrt av egeninteresser.

Å leve med uavklarte problemstillinger over tid skiller også ledelse av private og offentlige organisasjoner. Det kan gå uker mellom politiske møter hvor beslutninger tas. Saker som for ledere fremstår som klare, kan bli gjenstand for forhandlinger mellom politiske partier og få annet utfall enn det lederne vurderer som beste faglige løsning, eller best for organisasjonen. Slike situasjoner kan være krevende, selv om leder kjenner sin rolle. Det kan oppleves som redusert mulighet til å lede og styre «i riktig retning».

2.2. Utviklingstrekk som har betydning for ledelse.

Kommunene har fra tidlig på 1800 tallet hatt stor betydning for hvordan velferdsstaten ble til og utviklet i Norge. Tjenester ble satt i system ved at kommuner og dens innbyggere definerte sine lokale behov og innledet samarbeid med frivillige organisasjoner, bedrifter, donatorer og lokale aksjonskomiteer. Flere av de helse og omsorgstjenestene vi kjenner i dag har i sin spede begynnelse startet i noen kommuner og utviklet seg til nasjonale ordninger i Norge (Grønlie, 2007).

De ulike tidsepokers tro på ledelse har påvirket hvordan ledelse har utviklet seg. Tradisjonene, verdiene og normene som ble lagt til grunn i etableringen av tjenestene, det Strand kaller «det offentlige etos» (Strand, 2010 :332) preger arbeidet til lederne i helse og omsorgstjenestene. Alternativet til "det offentlige etos" hvor en "passenhetslogikk" er å handle på bakgrunn av rasjonelle kalkulasjoner, eller en "konsekvenslogikk" – hvor mulige konsekvenser blir skissert og det mest rasjonelle handlingsalternativet blir valgt (Christensen m. flere 2009:14).

1800 tallets ledere var styrt av kallet til ledergjerningen. Det var en lekmannsbevegelse først og fremst styrt av verdier. Lederne var nøysomme i motsetning til embetsmannskulturen. De var lekmenner med personlig egenart, verdighet og var opptatt av samsvar mellom liv og lære i motsetning til embetsmennene, som de folkelige bevegelser ble en motkraft til (Byrkjeflot, 2002: 46- 48).

Når landet skulle moderniseres etter 2.verdenskrig var det gjerne den faglige ekspertisen som ble påkalt. På denne tiden ble ikke ledelse sett på som en selvstendig funksjon, men som kunnskap utviklet gjennom erfaring og ansiennitet ved utøvelse av faget. Lederne som den gang gjerne var ingeniører, leger og annen faglig ekspertise ledet i kraft av at de var eksperter på sitt fagområde. I helsesektoren hadde for eksempel legene utstrakt autonomi og besatt de fleste lederposisjoner. Eksempelvis ved de gamle tredelte lokalsykehusene var gjerne den dyktigste kirurgen den selvskrevne administrative overlegen, men også i den offentlige helseadministrasjon var legene i de selvskrevne ledere i kraft av sin ekspertise (Torjesen 2007).

Fra midten av 1950 og 1960 tallet begynte nye forbilledlige ideer om ledelse å sive inn i Norge hvor bl.a. den amerikanske ledelseskonsulenten, Georg Kenning kom til å spille en stor rolle i spredningen av amerikanske ledelsesideer hentet fra storindustri og konsern (Kalleberg 1991; Byrkjeflot 2002).

Kjernen i Kennings ledelses tradisjon er profesjonalisering av ledelse hvor han gav 31 «retningslinjer» for ledelse. Kenning hevdet at den omfattende demokratiseringen av arbeidslivet i Norge, gjorde lederne utydelige. Han definerte ledelse som målrettet styring og at leders funksjon er å tilrettelegge for at bedriftens mål realiseres best mulig.

Kennings hadde et syn på ansatte som utførere av ordre, etter bestilling fra leder. Det er en motsetning til norsk tradisjon hvor involvering og samarbeid om løsninger har stått sentralt.

Sammenlignet med verdiledelse og fagledelse hvor leders integritet var bygd opp om verdier og fag, var også Kennings tenkning en motsetning. Mange norske bedrifter tok likevel Kennings ledelsesideer i bruk, men på ulikt vis og på en «fornorsket» måte. Ideene har derfor satt spor i norsk arbeidsliv og i lederopplæringsprogram fra 1980-tallet. (Kalleberg 1991 :218-241)

Her finner vi en interessant parallell i hvordan pionerer ved Norges sykepleierhøgskole hentet inn forbilder fra amerikansk ledelsestenning og organisasjonsfag. Kvinner fra

Norges sykepleierhøgskole tok mastergrad i sykepleievitenskap i Amerika på 1950 og 1960 tallet. Det var et skritt på veien for sykepleieres senere rett til å lede eget fagområde, og muligheter til å ta opp kampen mot legenes ledelsesmonopol (Torjesen 2007).

Kravet til informasjon og kommunikasjon i ledelse ble sterkere fra 1990 tallet. Den kommunikative leder kan la seg påvirke av andre som er interessert i organisasjonens virkeområde og resultater, uten å miste integritet som leder. Det er også større krav om å ha ledere som er tydelige, tillitsvekkende og som viser evne til handling. Når modernisering innfor offentlig sektor finner sted i dag er det således generalistledere, den universelle leder og resultatorienterte og omstillingsdyktige ledere som påkalles ikke som på 50-tallet faglige eksperter.

2.3. New Public Management

Fra 1980 tallet har såkalt New Public Management med sin markedsinspirerte tenkning satt preg på ledelse av offentlig sektor i store deler av verden (Bovaird & Løffle, 2009 :19). New Public Management inneholder mange ideer, som ikke er gjennomført på samme måte, eller i samme omfang i de ulike delene av verden. Det kan forklares med blant annet kultur, ulike politiske sammensetninger, det enkeltes lands økonomi og varierende grad av regulering og kontroll. Sammenlignet med eksempelvis Australia og England, har iverksettingen av NPM tiltak i Norge vært moderat og Norge har gjerne blitt betraktet som en soft og mer nølende reformator med for eksempel mindre innslag av privatisering og konkurranseutsetting enn i andre land (Sahlin - Andersson, 2002:43-50). Christensen og Læg Reid (2001) beskriver også Norges forsiktige tilnærming til NPM med forklaringer som fravær av økonomisk krise, sterkt lederskap og motstridene kulturelle tradisjoner.

New Public Management fremhever den profesjonelle lederrollen. Indirekte kontroll vektlegges mer enn autoritet. Effektivitet og kvalitet ønskes oppnådd ved bruk av mål, resultatkrav og evalueringer. Prestasjonsbestemt lønn, lederavtaler med prestasjonskrav, fritt brukervalg, brukerstyrer, brukerundersøkelser og konkurranseutsetting av tjenester er blant flere tiltak som ble introdusert i offentlig sektor i denne perioden. Det å måle seg med

hverandre, sammenligne resultater som f.eks. KOSTRA, er styringsverktøy som kom med New Public Management. IKT eller elektroniske løsninger som vektlegger brukers nærhet til tjenesten er fremhevet i større grad. Innbyggerne skal kunne få informasjon på enkel måte, delta i diskusjoner på internett og kunne søke om tjenester hele døgnet (Øgård 2005:28-29).

2.3.1. New Public Management – i ett kommunalt omsorgsperspektiv.

I årene etter krigen, spesielt fra 1970- 1980 ble det i Norge etablert ulike funksjons- eller oppgave fordelingsutvalg. Utvalgene skulle gi råd om god organisering og fordeling av myndighet og finansiering av tjenestene mellom stat, fylker og kommuner. Endring i kommunens inntektssystem fra øremerkede midler til rammefinansiering i 1986, og ny kommunelov i 1983 har hatt betydning for kommunens tjenesteutvikling (Grønli, 2007).

Overordnede myndigheter har siden 1970 tallet hatt som mål å desentralisere og av institusjonalisere helse og omsorgstjenestene. HVPU reformen er et eksempel, hvor institusjoner ble lagt ned og tjenestene ble bygget opp i kommunene. Endret sykehusstruktur og krav om mer behandlingsoppfølging i kommunen har endret innholdet og mengden av pleie og omsorgstjenester i kommunen.

Endringene i sykehusstruktur innbefatter også endring av organisasjonsformer internt i sykehusene. De interne endringene har hatt fokus på ledelsesstrukturen. Ledelse har endret innhold fra faglig ledelse hvor legene var de som satt dagsorden, til en profesjonalisert ledelse hvor leder får ansvar for det totale resultat i sin seksjon som blir organisert som en egen resultatenheter internt i sykehuset (Torjesen 2007).

Disse endringene er sammenfallende med de organisasjons og ledelsesendringene en har sett i kommunene. På 1980 tallet var kommunene organisert etter en sektormodell/etatsmodell – hvor, helse og omsorgstjenesten var styrt av en helse og sosialsjef med flere etatsjefer i linjen under, som var gitt faglig ansvar for fagområder uten resultatansvar for driften. På slutten av 1990 tallet organiserte mange kommuner virksomheten i såkalte "tonivå modeller" hvor alle ledd mellom rådmann og resultatansvarlig leder for et tjenesteområde ble fjernet (Jacobsen 2008, Hatland.m.fl.2011:199-201).

Med denne endringen ble det satt andre krav til ledelsesfunksjoner og veien mot et mer profesjonelt lederskap ble tydelig i kommunene, som på sykehusene.

2.4. Teoretisk rammeverk

Ledelse er ikke et enkelt begrep å definere, det er en funksjon som er sammensatt av mange ulike komponenter og er svært synlige i en organisasjon. Leders tilgjengelighet for ansatte og eksterne aktører gir lite forutsigbarhet for leder, og det kreves stor grad av fleksibilitet i skiftende omgivelser (Strand 2010:21). Konteksten for ledelse har betydning for hvordan ledelse utøves. I Norge har vi tradisjonelt hatt liten maktavstand mellom ansatte og ledere, sammenlignet med mange andre land. Økende internasjonalisering i vårt samfunn kan endre dette over tid.

Sammenlignet med mange andre land har Norge en særlig stor kvinnelig andel som er yrkesaktive. Vi har flere kvinner i ledende stillinger, om det ennå er langt unna likestilling mellom menn og kvinner i ledende stillinger. I omsorgssektoren er det en stor andel kvinnelige ledere, sammenlignet med andre bransjer (Romøren 2006). Det har betydning for en organisasjons kultur at begge kjønn er representert i organisasjonen (Strand 2010 :179).

Det er flere faktorer som har betydning og som kan være med å belyse utviklingen av ledelse i omsorgstjenestene over tid. Det er forhold som:

- Omstillingsprosesser
- Utvikling av profesjoner
- Økonomi,
- Reforme,
- Moter og trender

Ledelse har i den tidsperioden vi studerer utviklet seg fra faglig ledelse, hvor ledelse kan betegnes som taus kunnskap og hvor profesjonene gjennom praksis får definere hva ledelse er. Til mer i retning av Generell Management, som er faguavhengig ledelse, hvor ledelse blir betraktet som et eget fagområde. Generell Management er basert på ideer fra amerikansk

ledelseskultur og ledelsestenkning formidlet ved amerikanske utdanningsinstitusjoner siden tidlig på 1950 tallet (Byrkjeflot 2002:41-45).

Vi vil benytte teori omkring ledelse som hjelp til å belyse noen av de endringene vi ser i perioden. Demokratiseringen av bedrifter i Norge hvor fagforeninger og samarbeidstradisjonen stod sterk etter krigen, gjorde det vanskelig å fremheve ledelse som et selvstendig fag. Generell Management teorien omkring ledelse ble sentral i de fleste land og gav den konsekvens at kompetanse omkring ledelse ble etterspurt. Det gav vekst i antall konsulenter som hadde ulike ledelsesideer «til salgs», og bedriftsledere i Norge fikk ny kunnskap om ledelsesteori og om ledelse som eget fag. De har gradvis tatt denne kunnskapen i bruk og på den måten legitimert ledelse i bedrifter (Byrkjeflot 2010: 44-45).

Sykepleietradisjonen har hatt en annen kontekst å utvikle seg innenfor i kommunene enn i sykehus. I sykehus har legene tradisjonelt ledet tjenesten. Etter at todelt ledelse ble innført fungerer ledelse i sykehus i praksis fortsatt i noen grad som etter gammel modell, hvor sykepleier legger til rette for daglig drift og hvor legen er den som leder arbeidet. Etter ny organisering i sykehus med nye ledernivåer, er legene fortsatt i flertall i disse stillingene i sykehus. Løsrivelsen fra legene og medisinen som har vært sentralt i sykehus, har ikke vært så dominerende i kommunene (Torjesen 2007:279). På 1970 og 1980 tallet var det de faglig dyktigste sykepleierne som ledet omsorgstjenestene i kommunene. Sykepleierne var pådrivere av utviklingen av hjemmetjenester og av den faglige utviklingen av kommunale institusjoner (Romøren 2006 :9). Legenes fravær i denne sammenheng kan skyldes at de før endringen av kommuneloven i 1984, var statens forlengede arm inn i kommunen. Legene var ikke kommunalt ansatte før etter utviklingen av den statlige distriktslege ordningen, men hadde en viktig rolle som statens representant i alle helseråd og utvalg i kommunen (Torjesen 2007:277).

Utviklingen fra fagledelse til Generell Management har hatt betydning for legitimering av ledelse i omsorgstjenestene i kommunene. Mange kommuner har endret organisasjonsstruktur fra begynnelsen av 1990 tallet til i dag. Etatsmodellen med etatslederne er blitt byttet ut i flere kommuner med en flatere organisasjonsstruktur, ofte kalt tonivå modell eller resultatenhetsmodellen. I sin renyrkede form sitter en dermed igjen med to myndighetsnivå, resultatenhetsledere og rådmenn (Torsteinsen 2012:41). Myndighet er blitt flyttet nedover i organisasjonen til enkelte enhetsleder, som får fullt personal, tjeneste og økonomiansvar innenfor sin enhet. Politikerne gav dermed også lederne i større grad enn

tidligere legitimitet til å flytte fokuset fra faglig ledelse til generell management (Brox, 2010 :7)

Reformene som er kommet etter endringen av kommuneloven i 1983 har elementer av New Public Managements ideologien, som er en markedsbasert ideologi (Bovaird&Løffle 2009: 19). Sykehjems reform, rammefinansiering i kommunene, psykiatireformen, HVPU reformen, fastlegereformen, innsatsstyrt finansiering i sykehus og samhandlingsreformen er reformer hvor målet er desentralisering av ansvar. Pengene skal følge bruker, tjenestene skal leveres av forvaltningsnivåer så nær brukeren som mulig og brukeren skal ha mer medvirkning. Samtidig settes det større krav til effektivitet, kvalitet, og mer mål og resultatstyring i omsorgstjenesten. Desentralisering av tjenester, større forankring av ansvar og plassering av omsorgstjenester i kommunene forklarer også økning av de kommunale omsorgsbudsjettene.

Trendene fra 1980 årene innenfor teori om organisasjoner og ledelse har hatt mye fokus på organisasjoners utforming og struktur og dets betydning for ledelse. Trendene ble mer markedsbaserte enn tidligere. Ledelsesoppskrifter ble produsert av ledelseskonsulenter, som møtte et politisk miljø i en tid som var preget av økonomiske utfordringer. Det politiske miljøet hadde et ideologisk skifte i denne perioden hvor markedsliknende mekanismer ble mer akseptert å ta inn i offentlig sektor enn før (Røvik 2009:63-65).

2.4.1. Ledelse i endring

Organisasjoner preges av indre og ytre kontekstuelle forhold. De ytre kontekstuelle forhold er de samfunnsmessige og bransjemessige omgivelsene til en organisasjon. Organisasjoner er en del av sine omgivelser, og må tilpasse seg de verdier, normer og kultur samfunnet er preget av, for å oppnå legitimitet. De indre kontekstuelle forhold er trekk ved organisasjonens egne strukturelle, kulturelle og politiske forhold (Jacobsen, 2004:39).

Krav til endring kan komme på bakgrunn av endringer i ytre omgivelser, som krever ny praksis.

Eller endring kan komme som krav om fornyelse av interne arbeidsprosesser.

Alle endringsprosesser er preget av drivkrefter som drar i retning av endring og motkrefter som drar i retning av stabilitet (Jacobsen, 2004:215).

” Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon ” (Jacobsen, 2004:41)

Organisasjonsideer eller trender for ” god utforming ” av organisasjoners strukturer og innhold har eksplodert siden 1980 tallet (Røvik, 2009: 63).

Dette har medført store endringer i mange organisasjoners strukturer og samarbeidsformer de siste tiår. I Norge har vi sett en endring i krav til ledelse, fra den tradisjonelle samarbeidstradisjonen til profesjonell ledelse, management teori (Byrkjeflot, 1997: 450).

2.5. Strands rammeverk – ledelse som ivaretagelse av et sett av ulike funksjoner

Vi kunne via flere teoretiske tilnærminger og en stor mengde trender og ledelsesteorier, prøvd ulike forklaringsmodeller på utviklingen i stillingsannonser, i oppgaven vår. Vi har valgt å bruke Strand PAIE skjema (2011), som analytisk verktøy for å forstå og forklare variasjoner i hva som etterspørres av lederegenskaper over tid.

Strand fremhever betydningen av organisasjonsform og lederroller hvor han knytter dette opp til lederfunksjoner. Måten Strand skisserer dette på er basert på organisasjonskjennetegn og sammenheng mellom kulturkjennetegn og organisasjonsform. Strand har i sin teoriutvikling benyttet samme bakgrunn, fire hovedformer av organisasjonsteori som er sammenfallende med Scott, 1992, Miner, 1993, Cameron og Quinn, 1999 sin bruk av teorier. I tillegg har han lagt til nettverksorganisasjonen som er en organisasjonsform som vi forventer å se mer av i fremtiden. De fire hovedtypene organisasjoner er byråkratier, ekspertorganisasjoner, entreprenørorganisasjoner og gruppeorganisasjoner. De skiller seg fra hverandre i oppbygning, samordning, utadrettet og innover vendt orientering. (Strand 2010: 27-28.) Han fremhever også at alle disse funksjonene må ivaretas av ledere i mer eller mindre grad.

Figur 1. Strands **PAIE** skjema

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| I Integrator | E Entreprenør |
| A Administrator | P Produsent |

2.5.1. Produsenten P

Produsentrollen har hovedfokus på produksjon, mål og resultat og vi finner dem i ekspertorganisasjoner som er kunnskapsstyrte. Produsenten finner vi i sykehus, universiteter, og innen tjenestoområdet omsorg i kommunene. Fremtredende for disse organisasjonene er at en produserer eks pasientbehandling, undervisning og forskning. Advokat og konsulentfirma er også eksempler på organisasjoner som er typiske ekspertorganisasjoner som ledes av produsenten.

Dette er organisasjoner som i stor grad er preget av at de er organisert som byråkratier. Organisasjoner hvor regler og prosedyrer styrer mye av arbeidet og hvor det er stor grad av spesialisering i organisasjonen. Leder etablerer mål, har fokus på produktivitet, retning og resultater. Mange lederoppgaver blir overflødige i slike organisasjoner fordi det er innebygde strukturer som gjør ledelse” overflødig”. Vi kan si at ledelse” ikke er ønsket” av de profesjonelle utøverne av faget. Drivkreftene til de menneskene som jobber her er faglige utfordringer, de mottar respons fra sine klienter og de veileder hverandre faglig. Respekten for generell management er tradisjonelt lav. Derfor må leders behov for kollegial popularitet vike for å ha fokus på måloppnåelse som er sentralt vedtatt i organisasjonen. Tydelig lederskap er viktig for å unngå uro og konflikter. Leder må ta kontroll over viktige styringsmekanismer ved å legge til rette for ekspertenes trening i eget fag, legitimerer risikofylte oppdrag og fremhever innovasjoner. Leder har et informasjonsfortrinn, ved å ha kunnskaper om

organisasjonen som de profesjonelle er avhengige av. Leder skaffer organisasjonen ressurser i samhandling og i konkurranse med andre interessenter i og rundt organisasjonen, og har derfor styring på organisasjonens retning. Ekspertlederen må mer enn andre ledere vektlegge faglig rettferdiggjøring av beslutninger i møte med sine ansatte. (Strand 2010:269-275).

2.5.2. Administrator A

Administratorrollen har sitt hovedfokus på orden, kontroll og vedlikehold av systemer. Rollen finner du i organisasjoner hvor det er stort innslag av hierarkisk oppbygning. Eksempel på slike organisasjoner kan være offentlige organisasjoner, bank, industri og forsikringsselskaper.

Ansatte i slike organisasjoner har i stor grad en positiv holdning til sin overordnede og leder får autoritet i sin organisasjon. Lederrollen er ikke gitt stort personlige spillerom fordi denne finnes ofte i organisasjoner som er sterkt preget av rutiner, regler og prosedyrer.

Organisasjonen styres og preges av regler som standardiserer arbeidsprosesser. Det er stor grad av inndeling av arbeidsoppgaver og oppgavene er ofte skriftliggjort. Lederfunksjonen blir preget av å skape stabilitet og sammenheng. Det er liten grad av usikkerhet omkring oppgavene som skal løses, lite krav om å finne kreative løsninger på utfordringer som dukker opp. Lederutfordringer i en slik organisasjon er omstillingsprosesser, fordi det er vanskelig å endre prosedyrer som er veletablerte (Strand, 2010: 263-268).

2.5.3. Integrator I

Integratorrollen ivaretar og bygger felleskapet. Lederens funksjon som integrator er å få organisasjonen til å arbeide og opptre som en samarbeidende, sosial gruppe. Leder skal gi næring til organisasjonen slik at dette vedlikeholdes og dermed sikrer deltagelse og lydhørhet bland organisasjonens medlemmer. En integrator forstår å kunne ta i bruk sosiale prosesser, kunne utnytte de ansattes ressurser som gir organisasjonene fordeler og gir dem tilbakemeldinger på dette. Dette gjør integratoren ved å styre prosessen minst mulig, men utvikle gjennom gode medarbeidere og deres gode forutsetninger, holdninger og resultater.

Integratoren finner en i organisasjoner som for eksempel prosjektgrupper, frivillige organisasjoner, arbeidslag i en bedrift og lederteam (Strand 2011: 276) Verdier utledes via diskusjon, åpenhet og deltakelse fra hele gruppen. Lederen tilrettelegger for trivsel, sterk oppslutning, motivasjon, inspirasjon, felleskap og vektlegger disse for betydningen av suksess. Integratoren må for å lede sin organisasjon være en som står for det en mener er rett og være et godt forbilde for sin organisasjon. Lederen kan ikke være redd for konfliktløsning og vanskelige saker. Kommunikasjon og samtaleevner er evner en integrator må inneha i tillegg til å kunne være nær andre mennesker.

2.5.4. Entreprenør E

Entreprenørrollen er preget av sterk lederskap hvor entreprenørskap og innovasjon står i fokus. Rollens funksjon er å redusere trusler fra omverden og skape resultat og forfølge muligheter. Lederen som entreprenør er opptatt av resultat og ikke prosess. Rollen betinger frihet til mål med mindre hensyn til de ansatte og dets miljø. Typiske entreprenør organisasjoner er for eksempel IT bedrifter, rederier, investeringsselskaper og entreprenørselskaper.

Disse samhandler med interne og eksterne samarbeidspartnere. Videre krever entreprenøren mindre formelle definisjon, og ledelsesstilen preges av personlighet og subjektivitet, med den konsekvens at en ofte får mer utdelte roller mellom arbeid og fritid. Ledere vil som "entreprenører" være mer villige til å utøve større risiko på vegne av seg selv, til tross for sin lojalitet mot egen organisasjon (Strand 2011: 530) Egenskaper ved en kategorisk entreprenør vil være at en søker å beherske de utfordringer en har gjennom uformelle metoder. Strand beskriver også at et annet typisk trekk ved denne type ledere, er at de har andre entreprenører som sine forbilder.

Strand beskriver entreprenørorganisasjonen som organisasjoner med stor grad av tilpasningsevne hvor innovasjon står i sentrum. Organisasjonene som er preget av entreprenørskap er ofte unge, har kortere «levetid» og er lettere oppløselig enn andre organisasjoner. Ledere av typiske entreprenør organisasjoner har oftere problemer med å overføre lederskapet til andre. Lederen kan være eier av selskapet eller ha personlige

interesser i firmaet, og ledelse ses på som et personlig prosjekt, da gjerne med profitt som mål. De skaper derimot ofte store organisasjoner som driver med stor produktivitet. Verdiskapning, visjoner, kreativitet og strategisk ledelse kjennetegner derfor entreprenørens hovedoppgaver (Strand 2011:504).

2.5.5. Strands nettverksleder

Nettverkslederen har en rolle som «kobler» av ulike aktiviteter både internt og eksternt for organisasjonen. Rollen er løsere og preget av koordinering, partnerskap, tillitsrelasjoner og frihet. Eksempel på slike nettverk kan være interkommunale bedrifter, virtuelle selskaper og elektronisk aksjehandel.

Disse organisasjonene eller nettverkene fordrer en spesiell type ledelse. Når en står overfor nye komplekse oppgaver vil et nettverk til sammen gi bedre kompetanse og løsningsmuligheter. Nettverket opprettholdes av leder, eller leder fordeler forutsetningene om felles interesser, kultur, identitet og formaliserte avtaler. Sosiale bånd ivaretas av leder som da forebygger at noen vil trekke seg ut av samarbeidet.

Rundt tusenårsskiftet har det vokst frem en egen form for mer «løse» organisasjoner, eller nettverk. Disse kjennetegnes ved at de tradisjonelt ikke kan plasseres klart inn i en av overnevnte fire faste kategorier. Nettverksorganisasjonen legger seg over de fire kategoriene, og inneholder elementer fra alle typene i PAIE skjema med nye momenter som gjør dette til et særegent fenomen.

Figur 2: Strands PAIE skjema med nettverksledelse.

| | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| I Integrator | E Entreprenør |
| A Administrator | P Produsent |
| Nettverksledelse | |

Nettverksorganisasjoner er midlertidige samarbeidsprosesser og koblinger utenfor faste strukturer og gjerne på tvers av ulike grupper. Nettverksorganisasjoner kan også komme til uttrykk virtuelt eller imaginært, ikke synlige, men der hvor mye av informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen foregår via IKT (Strand 2011: 297). Grensene til nettverkene er ofte uklare, har ingen fast struktur, og deltakerne kan også være delt og spredt. Effektivitet, inntjening og verdiskaping skapes ved at det er nettverket som i seg selv skaper forutsetningene for samarbeid. Innenfor offentlig sektor finnes det slike samarbeidsformer der organisasjoner samarbeider om offentlig informasjon eller samlokaliserer kontorer. Interkommunale samarbeidsavtaler om tekniske tjenester eller omsorgstjenester er av nyere tid og kan kalles nettverksorganisasjoner.

3.0. METODE

3.1. Datasamling, kilden og praktisk gjennomføring

For å få svar på vår problemstilling, hvordan krav og forventninger til ledere innen omsorgssektoren endres over tid, var det viktig å hente empiriske data som kunne speile denne utviklingen.

Rekrutteringsprosesser i Norske kommuner fordrer at ledige stillinger som øverste leder utlyses, og at kommunene selv, eller via rekrutteringsbyrå, skisserer de egenskaper og formell kompetanse en ønsker ut fra kommunens behov. Disse kompetansekravene vil da være et uttrykk for hva som forventes av lederegenskaper, formalkompetanse, ferdigheter og krav og hvordan disse har endret seg over tid.

Stillingsannonser defineres her som et tekstdokument, og vi foretar en tekstanalyse av annonsene. Egenskaper, kvalifikasjoner og formell utdanning trekkes ut som fokusområder og analyseres til vårt formål. Annonsene var opprinnelig skreddersydd for et annet formål enn vi har til vår studie, den direkte rekrutteringsprosessen av ledere. Gjennom en innholdsanalyse beskriver, systematiserer, kategoriserer og sammenbinder vi de data som er samlet inn (Jacobsen 2011: 164). For å kunne forenkle, få en nøyaktig og strukturert oversikt over informasjonen annonsene innehar, må vi redusere mengden tekst og trekke ut ord som etterspør ledernes egenskaper og kompetanse.

Utvalget av annonser har vi hentet fra spalten stillingsannonser publisert i Kommunal Rapport, et tidsskrift der lederstillinger i kommunal sektor, omsorgsledere, over hele landet er representert. Avisen lyser ut stillinger i hele Norge og vil derfor kunne defineres som et representativt utvalg for norske kommuner. Kommunal rapport er en papiravis som utgis en gang pr uke, og en nettavis med fortløpende nyheter. Avisen er organisert som et aksjeselskap og Kommunens Sentralforbund, KS, er eier. Under stillingsannonser skriver den digitale nettavisen:

“leses i hver eneste kommuneadministrasjon landet over, og er det klart beste organet for å annonsere viktige jobber i kommunerelatert sektor”.

Avisen ble startet i 1987 og vil derfor kunne gi oss stillingsannonser fra slutten av 1980 tallet.

Ved å ta for seg stillingsannonser over tid, vil en kunne belyse utviklingen av hva slags lederegenskaper etterspørres over tid. Vi har hentet annonser fra 1987 til 2012. Tidsepoken ble valgt på bakgrunn av kunnskapen vi har fått gjennom studiet, som har gjort oss nysgjerrige på å studere utviklingen innenfor ledelse i kommunal sektor de siste fire tiår. Vi starter utvalget vårt i 1987, som skyldes at Kommunal Rapport ble etablert det året.

Administrasjonen i Kommunal Rapport var behjelpelige med å sortere frem alle utgivelser i perioden som vi hadde valgt. De aktuelle avisene ble lagt klar i deres lokaler i Oslo, og jobben ble da å finne alle annonser som svarte til den lederdefinisjonen vi hadde satt, nemlig omsorgssjefer, helsesjef, kommunalsjef og levekårsjef i de aktuelle årgangene. Alle annonsene som svarte til vår definisjon på øverste omsorgsleder i alle norske kommuner, ble scannet, printet ut og systematisert i to perioder, den første fra 1987 til 1992 og en periode fra 1992 til 2012.

Grunnen til at vi har valgt å systematisere dette i disse to periodene, er at vi forventer å finne en endring i etterspørsel etter lederfunksjoner etter 1992. Dette fordi endringer i kommuneloven da gav kommunene større frihet til å organisere sin politiske og administrative organisering etter nye modeller (Rønhovde 2012 :225). Mange kommuner endret det neste tiåret sin organisasjonsstruktur og etablerte resultatenhetsmodellen, også kalt tonivåmodellen, som satt andre krav til ledelse enn det en tradisjonelt hadde sett tidligere (Thorsteinsen 2012:38-43).

Oppgaven vår er en erfarings basert masteroppgave der vinklingen og argumentasjonen også bør speile egen praksis. Det kan være begrensninger i å studere sin egen organisasjon, men vi velger å se på det som et uttrykk for engasjement og mulighet til bedre å forstå hvordan kommunen som organisasjon endres og dermed ledelsesfunksjoner utvikles (Nielsen og Repstad 1993).

3.1.1. Utvalget av stillingsannonser og begrensninger

Øverste leder for omsorgsavdelingene i Norges kommuner er vår målgruppe, og felles for disse er deres funksjon. Datamaterialet vi henter fra annonsene er egenskaper som etterspørres beskrevet i annonseteksten, ord klassifisert som verdier, subjektive og abstrakte begreper.

For å kunne systematisere egenskaper og kvalifikasjoner annonsene etterspør, må vi analysere ordene, som en tekstanalyse, metodisk. Som analytisk verktøy bruker vi Strands (2011) versjon av «PAIE» skjema.

Egenskaper som konkret etterspørres fra annonseteksten, er hentet ut og satt inn i PAIE skjema. Vi systematiserte også hvilke formelle kvalifikasjoner og erfaring som etterspørres.

Annonsene inneholder også andre opplysninger som vi ikke har tatt med i oppgaven vår, som informasjon om den enkelte kommune, innbyggertall, administrativ oppbygging og tjenestetilbudet som gis innbyggerne osv.

Design og størrelse på annonsene er heller ikke tatt med i vår vurdering. Dette er en selektering og et bevist valg for å begrense omfanget av oppgaven.

3.1.2. Intervju

For å supplere våre skrivebords data av stillingsannonser, valgte vi å foreta intervju med noen nøkkelinformanter. Disse nøkkelinformanter kan betraktes som «erstatningsobservatører». - Gjennom sine «utkikksposter» og erfaringer har de viktige innsikter i hvordan krav til ledere i helse og omsorgssektoren har endret seg over tid.

Her valgte vi å foreta dybdeintervju med to personer. Den ene av disse nøkkelinformantene var, leder for KS (kommunenes sentralforbund) sin lederutviklingsstrategi. Den andre nøkkelinformanten vi intervjuet var konsulent for et rekrutteringsfirma norske kommuner har brukt hyppig ved rekruttering av topledere. På denne bakgrunn antok vi at disse to nøkkelinformanten, gjennom sine lange karrierer og gode oversikt i feltet, kunne gi oss viktige innsikter om hvordan krav til ledelse i helse- og omsorg har endret seg historisk.

Begge informantene hadde bakgrunn i, og erfaring som ledere fra offentlig sektor, og kunne derfor relatere til praksis eventuelle sammenligninger mellom privat og offentlig sektor om det var aktuelt.

Utgangspunktet for intervjuene var å samle informantenes erfaring, forventning, mening og kunnskap om krav til ledelse innenfor kommunale helse og omsorgstjenester over tid. Temaet berører ikke informantene våre personlig, men via den posisjon og profesjon de har.

Intervjuet med rekrutteringskonsulenten ble foretatt ansikt – til- ansikt, da vår informant var tilgjengelig for å møte oss. Møtet ble holdt på informantens kontor. Informanten styrte mye av fremdriften under intervjuet, og det åpnet opp for spontanitet. Båndopptaker ble benyttet, og varigheten var på en time. Intervju nummer to var med representant fra KS, og ble gjennomført via telefon og ved hjelp av båndopptaker grunnet stor geografisk avstand.

Intervjuguiden var sendt til informanten på forhånd, slik at han var godt forberedt på vårt tema.

3.1.3. Metodiske styrker og svakheter

Fordelen med å bruke kvalitativ metode, gjennom tekstanalyse vil være at vi gjennom annonsene får frem detaljer, variasjoner, fleksibilitet og ulik mengde og nyanser i ordvalget, og avklare et fenomen, som her er ledelse over tid. Begreper og ord kan vektlegges ulikt og kan endres over tidsperioder. For eksempel kan ordet byråkrati endre verdi etter den retning samfunnsstruktur og politikk endres. Verdiene knyttet til hvert ord, egenskap, er vektlagt etter de normer og verdier som etterleves nå. Tolkningen av hvert ord som analysers kunne vært lagt større vekt på, men begrenses på grunn av oppgavens omfang.

Metoden vil også skape, og preges av åpenhet da vi selv ikke har hatt innflytelse på utformingen, den er satt på forhånd, definert av de ulike kommunene i dens kontekst, stillingsannonsene, i de ulike tidsepokene. Vi som undersøker vil ikke kunne påvirke stillingsannonsenes utforming gjennom vårt studie. Derfor vil tekstanalyse være vår viktigste metode for å analysere de data vi finner i annonsene.

Stillingsannonsene beskriver hvilke egenskaper, kvalifikasjoner og erfaringer som etterspørres hos øverste leder i omsorgssektoren. Stillingsannonsene forteller ikke noe om hva type egenskaper kommunene faktisk har fått, men hva de søker etter.

En av informantene (informant 1) vi benyttet, intervjuet, er fra konsulentfirma innen privat sektor, og en kan spørre seg om en da automatisk vil være bærer av markedsbasert ideologi i dens verdivalg, og om det preger utformingen og den prosessen kommunene går gjennom i rekrutteringsarbeidet ved toppledere i helse og omsorgsektorene, og dermed utformingen av stillingsannonse? På den annen side har vår nøkkelinformant erfaring selv som toppleder i offentlig sektor og vil kunne speile denne forskjellen.

3.1.4. Validitet og reliabilitet

En kvalitativ undersøkelse er avhengig av sine kilder, og om disse gir den riktige informasjonen (Jacobsen 2011:217). Pålitelighet og relevans er begreper som anvendes i stedet for validitet og reliabilitet. Spørsmål om relevans bør stilles gjennom hele oppgaveprosessen, og gir oss svar på om oppgavens gyldighet, og er derfor en sentral del av validiteten. Det er viktig å spørre seg om metodevalg gir pålitelighet, og om de variasjoner materialet vi har lagt til grunn for analyse er representative og generaliserbare.

Stillingsannonser er offentlige dokument, tekster publisert via tidsskriftet Kommunal Rapport. Utvalget var som tidligere beskrevet, og tidsperiodene ble valgt for å kunne være generaliserende og pålitelig. De arkiverte årgangene som var valgt er autentiske, og ble ved egenhånd samlet og scannet ved tidsskriftets hovedkontor og anses derfor som en sikker og pålitelig kilde.

For å kunne sikre faglig integritet hos intervjuere og informanter utarbeidet vi en intervjuguide med sentrale tema. Intervjuguiden ble forelagt begge informantene i forkant av selve intervjuene for å kunne fange inn problemstillingene til oppgaven. Vi som intervjuere må sikre oss validitet, ha kunnskap og en bevissthet knyttet til ulike intervjuteknikker, ordvalg og faktorer som kan påvirke svarene. Intervjuene ble transkribert, for lettere å kunne finne rette utsagn for videre analysearbeid.

4.0. PRESENTASJON OG DRØFTING

4.1. Hva er fremtredende i stillingsannonsene i hele perioden 1987 til 2012:

| Periode: | Sentrale trekk i annonsene: | Fremtredende funksjoner, tolket i lys av PAIE skjema: |
|-----------|--|--|
| 1987-1992 | <p><u>Egenskaper:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Samarbeid• Motivere• Lede• Administrativ <p><u>Formell utdanning og erfaring:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Høyere helsefaglig utdanning• Erfaring fra offentlig sektor | <ul style="list-style-type: none">• Integrator• Produsent• Administrator |
| 1992-2012 | <p><u>Egenskaper:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Resultat• Samarbeid• Mål og løsning• Kommunikative <p><u>Formell utdanning og erfaring:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Høyere utdanning• Ledererfaring• Erfaring fra privat sektor | <ul style="list-style-type: none">• Produsent• Integrator• Entreprenør |

4.1.1. Hva er det vi finner i annonsene i perioden 1987- 1992

Evne til *samarbeid* er den egenskapen som utpeker seg mest i annonsene i perioden 1987 til 1992. I over halvdel av annonsene finner vi evne til *samarbeid* nevnt som ønsket egenskap. Dette kan tolkes i lys av Strand (2007) som at ivaretagelse av Integrator- rollen blant ledere i norske kommuner på denne tiden er en viktig og etterspurt. *Samarbeid* eller *felleskap* er en av de første egenskaper og viktigste lederfunksjon nevnt i Strands integratorrolle (Strand 2010: 482). Samarbeidsevner og fokus på leders evne til å skape felleskap er fremtredende. Lederen har oppmerksomhet innad og vendt fokus mot sin egen organisasjon, interne prosesser, mennesker og motivasjon (Strand 2010 :31).

Erfaring fra endringsarbeid er nevnt, i en av annonsene heter det slik: «*Erfaring fra omstilling og utviklingsarbeid*» og «*evne til forandringsarbeid*». Dette kan settes i sammenheng med innføring av sykehjems reform, HVPU reformen og kommunenes økte oppgaveproduksjon. Det er nærliggende å tro at nye reformer som eksempelvis Sykehjems reformen av 1987 og HVPU reformen fra 1992 som gav kommunene nye oppgaver også endret betingelsene for ledelse (Hatland mfl. 2011: 208-209). Flere ord som vi finner i annonsene som hører til produsentrollen er *iverksettelse, lede, inspirere* og *gjennomslagskraft*. Dette er egenskaper som er avgjørende for å kunne iverksette og gjennomføre endringer.

Sett i et historisk perspektiv, har norsk arbeidsliv hatt fokus på forhandling, samarbeid og medvirkning. Demokratibevegelsene er sterkt forankret og kampen mot klasseskillene i samfunnet ble arbeidet med både fra bonde og arbeiderbevegelsen i mellomkrigsårene. Dette sammen med «Samarbeidsforsøkene» på 1960 tallet har betydning for hvordan organiseringen av arbeidslivet er og hvorfor samarbeid står så sterkt knyttet til ledelse i Norge (Byrkjeflot 2002: 48-49)

Informant 2 uttaler i spørsmål om hvilke egenskaper som går igjen i annonser fra tidligere og nå:

«*Samarbeidsevne*»

Og videre sier han:

«Det er to jeg kommer på først, som går igjen. Kommunikasjonsevner ,,står det ofte. Det ligger kanskje i samarbeidsevner, men det er kanskje litt mer spisset»

Strand hevder at administrasjonsfunksjonen er en ledelsesfunksjon som tradisjonelt har stått sterkt i offentlig sektor, og at administrative funksjoner er fremtredende i byråkratiske organisasjoner (Strand 2010: 333-338). Det finner vi bekreftet med våre funn der ord som beskriver egenskaper som har orientering mot funksjoner som *stabilitet, systemer, struktur* og *orden* i perioden. Dette er sammenfallende med Strands ledelsesteori hvor administratoren ivaretar den ledelsesfunksjonen som fremhever orden og struktur. Planlegging, prioritering og administrative evner er egenskaper som blir vektlagt, og kan assosieres med å opprettholde byråkratisk kultur i offentlige organisasjoner. *Erfaring fra administrativt og offentlig arbeid* blir også vektlagt og etterspurt i perioden. Dette synes å kunne henge sammen med den tradisjonelle tenkningen, hvor fagutdanning og erfaring fra sektoren har stått sterkt og er fremtredende innfor ledelse. Prosedyrer for nøytral forvaltning praktiseres for å ivareta rettsikkerhet. Derimot ser vi at ord knyttet til rollen som administratorer avtar i slutten av perioden. Det kan relateres til at den byråkratiske organisasjonsmodellen ikke lenger står like sterkt. Det kan ha sammenheng med at teori og ideer om New Public Management har fått innflytelse i kommunene, og at ledelsesidealer og ledelsesfunksjoner som nå blir vektlagt, ikke har fokus på administratorrollen. (Strand 2007 :333).

Gjennomslagskraft, målorientering, motivere, planlegge, lede og iverksette er ord knyttet til egenskaper som ifølge Strand er en del av produsentrollen. Lederen skal ha kontroll, sørge for produktivitet, kvalitet, resultat og retning. Christensen og Læg Reid (2001) beskriver at en av årsakene til resultat og målstyring aktualiseres, er fornyelsesprogrammet «Den nye staten» i 1987, som skulle gjøres obligatorisk innen utgangen av 1990. Dette bidro til at flere regler ble knyttet til deres lederroller. Torsteinsen beskriver perioden fra 1990 tallet som særdeles viktig for utbredelsen av resultatenhetsmodellen med disse fokusområdene som mest sentrale (Torsteinsen 2012:11).

Strand beskriver produsentrollen som pådriver og dirigent, en leder som utvikler planer og setter mål, bidrar til oppmerksomhet knyttet til resultat (Strand, 2010 s. 459). Produsentrollen sammenfaller med Strands orientering mot produksjon, rasjonelle valg og problemløsning.

Totalt etterspørres økonomisk erfaring og utdanning i nesten alle annonser fra denne

tidsepoken. Dette kan reflektere endrede oppgaver som krever nye forutsetninger, som innebærer behov for mer økonomisk kompetanse. Det kan også reflektere behovet for flere økonomer i tjenesten for å få mer effektivitet, som følge av teorien, eller ideene rundt New Public Management. Økonomisk er dette er ideer som i hovedsak blir forbundet med private bedrifters terminologi for produksjon, effektivitet og lønnsomhet (Torsteinsen, 2012). Etterspørsel etter kompetanse på økonomi kan også som Byrkjeflot tolker det være etterspørsel etter generalistlederen, at vi ser en endring i etterspørsel fra fagledelse til Generell Management gjennom fokus på økonomi (Byrkjeflot 1997:430-436).

Ord som *resultatrettet*, *økonomisk* og *besluttsom* er ord som kan ses i sammenheng med at ideene til New Public Management har sin forsiktige fremvekst, og at ideen om Generell Management er synlig allerede på slutten av 80-tallet. *Økonomisk utdanning* blir nevnt i flere annonser.

Men økonomisk utdanning kan også tolkes som at en «gammel offentlig dyd» om å være sparsommelig og bruke skattebetalernes penger på en mest kostnadseffektiv måte, og at det dermed ikke avspeiler NPM tenkningen.

Informant 1 vinkler utviklingen knyttet til NPM tenkningen slik:

«Men det har jo noen som mener, det er mange elementer om NPM som blir internasjonalt, om NPM som aldri har vært en aktuell diskusjon i Norge egentlig. Så er det andre ting som er mer avansert og fanget opp, og så er jeg litt usikker om det kommer fra NPM eller om det er en egen selvstendig treng eller utvikling som blir assosiert med NPM. Fokuset på ledelse, fokuset på lederrollen, fokus på hva ledelse er, og fokus på ledelse, er noe annet enn fag, og er jo en lang diskurs tenker jeg, og en ganske lang utviklingstendens».

Det kan også ses som økt behov for økonomer i de kommunale tjenestene. Innføringen av kommunehelseloven i 1983, sykehjems reform 1987, og forarbeidet til HVPU reformen ga kommunene nye oppgaver som fordret annen økonomisk kompetanse enn tidligere.

Entreprenørrollen er lite representert i perioden, men vi finner noen ord som *initiativrik*, *selvstendig*, *forandringsarbeid* og *«ta i et tak»*. Ordene representerer derimot ikke forventninger om at leder skal ha fokus utover egen organisasjon, som er en typisk entreprenøregenskap.

I starten på perioden, i slutten av 80 tallet var flere av stillingene nyopprettet da de ble utlyst.

Det kan ha sammenheng med ny kommunehelselov av 1983 hvor nye kommunale oppgaver krevde at kommunene utviklet nye strategier for ledelse og tjenesteutvikling. En av annonsene formulerer dette slik: «*Stillingen er nyopprettet etter en omorganisering av helse og sosialetaten*».

Røvik (1998) beskriver utviklingen på åtti og nittitallet hvor en går fra det gamle forvaltningsidealet til det nye forsetningsidealet. Perioden hvor en går fra identitetsskifte, lederutvikling, strukturoppskrifter med flere resultatenheter, prosedyrer og idemangfold på åttitallet, til tøffere grep, slankeoppskrifter, kvalitet og forandringsledelse på nittitallet (Røvik 1998 :263).

Sykepleielederen, og /eller leder med helsefaglig bakgrunn er etterspurt i perioden, men sammenlignet med etterspørselen etter erfaring fra offentlig og økonomisk forvaltning, er det lite fremtredende.

4.1.2. Eksempel på annonse fra 1987



OSTERØY ER I SEGET
Osterøy kommune ligg sentralt i Nordhordland med gode kommunikasjonstilhøve. Reisetida til Bergen er ca. 40 minutt. Nord-Europas største innlandsøy har nær 7000 innbyggjarar og administrasjonen er samla i eige bygg i tettstaden Lonevåg. Det vert nytta nynorsk som tenestemål. Det vil verta innført ny nemndstruktur med delegasjon til hovudutval frå 1. 1.88.

HELSE- OG SOSIALSJEF

Nyoppreta stilling som helse- og sosialsjef er ledig frå 1. 3.88. Helse- og sosialsjefen vil verta administrativ leiar for ein felles helse- og sosialetat, samt sekretær for hovudutvalet for helse- og sosialsektoren som etter planen vil verta oppretta frå 1. 1.88. Til stillinga vert tillagt eit særleg ansvar for samordning og planlegging innan etaten samt økonomiforvaltninga. Den administrative oppbygginga av etaten er ikkje endeleg fastlagt, men er under vurdering i samband med ny helse- og sosialplan. Det vil verta utarbeidd instruks for stillinga. Næraste overordna er rådmannen.

Til stillinga vert det kravd gode administrative og økonomiske kvalifikasjonar. Det er ynskjeleg med innsikt i og/eller røynsle frå helse- og sosialsektoren. Det vert lagt vekt på kjennskap til og/eller praksis frå kommunal eller annan offentleg forvaltning.

Stillinga vert løna i ltr. 32.

Søknadsfrist: 1. oktober 1987.

Annonsen ovenfor fra Osterøy, 1987, er en tidstypisk annonse, der vi finner de særtrekk som er beskrivende for denne perioden. Stillingen som helse og sosialsjef er *nyopprettet*, hvor en ber om en *administrativ leder* med ansvar *for samordning, planlegging* og *økonomi*. Den administrative funksjonen er under vurdering der instruks er under utarbeidelse. Det legges vekt på *erfaring fra faget*, fra *helse og sosialsektoren*, samtidig som en etterspør *praksis fra kommunal eller annen offentlig forvaltning*. Ledelse er knyttet til faglig kompetanse med

ønske om faglig erfaring fra sektoren i denne annonsen. Men vi kan vurdere som Byrkjeflot (1997: 430-436) at fokuset på ønskede *økonomiske kvalifikasjoner*, kan være et signal i retning av ønske om mer Generell Management.

4.2.1. Hva er det vi finner i annonsene fra 1992 til 2012

Første observasjon i denne perioden er at det skjer en stor endring i annonsenes innhold og utforming. I denne perioden "eksploderer" antallet ord som beskriver ønskede lederegenskaper i annonsene. Eksempler på nye ord som beskriver egenskaper er: *resultatorientert, fremdrift, løsningsorientert, serviceorientert, inspirere, strategisk og prosessorientert.*

Administrasjonsfunksjonen som Strand beskriver (Strand 2007:263-264) har som tidligere nevnt vært fremtredende i offentlige organisasjoner, fordi disse organisasjonene tradisjonelt har vært byråkratisk oppbygd. Ved årtusenskiftet ser vi at etterspørsel etter ledelsesfunksjoner som hører til administratorrollen blir mer eller mindre fraværende i annonsene. Det er en ledelsesfunksjon mange ledere i senere år ikke ønsker å identifisere seg med (Strand 2007: 433), eller en ledelsesfunksjon som ikke blir verdsatt, eller er "inn" i dagens ledelsestenkning (Strand 2007:477).

Ny litteratur, ideer og oppskrifter på organisering og ledelse har økt mye i omfang siden 1980 tallet (Røvik, 2009:63) Røvik beskriver «flat struktur» som en av samtidens mest populære organisasjonsideer, og det henger sammen med økt tro på ledelse og desentralisering av myndighet i en flatere organisasjonsstruktur (Røvik, 2009 s.137) Administrasjonsfunksjonen synes mindre fremtredende i en organisasjonsstruktur med tonivåmodellen/resultatenhetsmodellen. Og siden det er denne organisasjonsmodellen som har vært i fokus senere år, kan det også ha fått betydning for hvor synlig administrasjonsfunksjonen har vært innenfor ledelse. Fokuset blir i større grad lagt til produsentfunksjonen i tonivåmodellen/ resultatenhetsmodellen og integrator og entreprenørfunksjonen. Leder skal nå egne og organisasjonens mål med sin autonomi og delegerte myndighet. Undersøkelser viser at ledere som arbeider i denne type organisasjonsstruktur, blir mindre regelstyrte og mer resultatorienterte, og mer eksternt orienterte enn internt orienterte (Torsteinsen 2012:82-84).

Integratorfunksjonen står fremdeles sterkt når ønskede ledelsesfunksjoner blir beskrevet. Men vi ser at ledelsesfunksjoner som skal ivareta integratorfunksjonen blir beskrevet med et mer variert ordbruk utover i denne perioden. Tidlig i perioden er ledelsesfunksjonen stort sett bare beskrevet med ønske om at leder skal ha *evne til samarbeid*. Fra tusenårsskifte og opp mot 2012 finner vi ordet *samarbeid* i alle annonser, men i tillegg finner vi beskrivelser som: at leder må kunne ta *ansvar for helheten*, være sterk på *kommunikasjon*, kunne *delegere* og lede i *teamarbeid*.

Integratorfunksjonen er en ledelsesfunksjon som ledere vurderer som sentral, når de i Solstrands undersøkelsen (Strand 2007:337) besvarer hvilke krav som settes til dem som ledere. Denne ledelsesfunksjonen kan være vanskelig å definere, fordi tiltak som iverksettes vil ha ulik i effekt i forskjellige organisasjoner avhengig av hvilke verdier, normer, struktur og kultur som er dominerende i organisasjonen. Men det å legge vekt på de menneskelige og sosiale relasjonene i en organisasjon er moteriktig, nødvendig og etterspurt (Strand 2007: 497). Kanskje er dette også en ledelsesfunksjon som blir mer fremtredende ettersom interkommunalt samarbeid etterspørres.

I slutten av perioden finner vi også annonser hvor *kommunikasjon utad* blir vektlagt, hvor ordet *samarbeid* blir direkte knyttet mot *samhandling* med *brukere, kunder* eller "med samarbeidspartnere. Det er en ledelsesfunksjon som vi kan se i sammenheng med ønske om generalist lederen og Generell Management, hvor leder i kraft av integratorfunksjonen også får ansvar for helheten, i og rundt organisasjonen.

Hovedtyngden av ønskede egenskaper som blir etterspurt i annonsene flytter seg i denne perioden mer og mer mot høyre del av PAIE skjemaet, hvor vi finner produsent og entreprenørfunksjonene. Disse funksjonene vektlegger og har oppmerksomhet mot *strategi, problemløsning, ytre krav* og *resultater* (Strand 2010 :31). Fokus blir rettet mot omgivelsene og det som påvirker organisasjonen utenfra.

Ord som blir brukt for å etterspørre produsentfunksjonen blir flere og tydeligere, jo lenger ut i perioden vi kommer. Det kan ha sammenheng med økt brukerfokus og at omfanget av tjenesteproduksjonen øker. I starten finner vi ord som: *å motivere, lede, målarbeid* og *gjennomslagskraft* som ønskede egenskaper for å ivareta denne ledelsesfunksjonen. Senere

finner vi mer ord som: *løsningsorientert, resultatorientert, tydelig ledelse* og har evne til *fremdrift og gjennomføringsevne*. Vi ser at ordene som er brukt i annonsene sammenfaller i større grad utover i perioden, med ord brukt i private bedrifter (Røvik, 2007:93). Dette kan også ses i sammenheng med at reformer som er gjennomført de senere årene har fokus på mer private eller forretningslignende modeller og at en derfor vil finne ord i annonsene, som tidligere har vært forbundet med privat virksomhet.

Selv om ord som *resultatorientering*, er ord vi forbinder med produksjonsresultater knyttet til privat virksomhet, skyldes ikke ordbruket bare "etterligning" eller ønske om å fremstå som private bedrifter. Det har skjedd store endringer i samfunnsstrukturen de siste tretti år, både med tanke på kunnskapsnivået og befolkningssammensetningen i landet vårt. Vi har hatt en overgang fra et industrisamfunn til et postmoderne samfunn. Det har vært stor grad av internasjonalisering og påvirkning fra andre land gjennom arbeidsinnvandring og kommunikasjon med andre nasjoner med nye teknologiske løsninger (Strand, 2010:565-567). Det har krevd endringer, satt i gang prosesser som har påvirket nye krav til organisasjoner og ledelse. Strand bekrefter også at krav om måloppnåelse og resultater har økt i styrke over tid uavhengig av hvilken virksomhet leder er knyttet til (Strand, 2007: 436).

I offentlig sektor ser vi dette i kommunene, men vi har også sett samme endring i sykehus, hvor krav om resultater knyttet til personal, økonomi og spesielt økonomioppfølging har fått stort fokus (Torjesen, Byrkjeflot & Kjekshus 2011).

Informant 1, ved intervju støtter dette ved utsagn:

«I min tid 19.. på 80 tallet når jeg var leder. Da hadde jeg det veldig enkelt, fordi alle budsjetter gikk rett opp. Hvis jeg manglet to millioner om høsten. Så gikk jeg rett til rådmannen og så fikk jeg de. Men, slik er det ikke lenger. Det er klart det ville blitt stilt et helt annet krav til min økonomistyring i dag enn det ble gjort da».

«Politikerne vil ikke gi oss mer en 50. Ja vel, da er innenfor 50 vi skal gi de tjenestene. Den fokuseringen er mye sterkere».

«Men det er mye sterkere krav til at du har en ramme, så har du en ramme, så har du en ramme og så innenfor den skal du gjøre en best mulig jobb».

Lotsberg sier (Baldersheim 2005:150):

Gjennom 1990- tallets reformvirksomhet har ledelse blitt et stadig viktigere diskusjonstema innenfor offentlig virksomhet. Det satses på målstyring og lederskap som erstatning for planlegging og overordnet økonomisk styring.

Økt oppmerksomhet mot ledelse innebærer bl.a. en forskyvning når det gjelder ledelsesideal fra fag og profesjon mot administrasjon og management.

Den tradisjonelle lederen har detaljert fagkunnskap og legger vekt på at regler og rutiner følges, mens det hos den moderne leder er «fokus på å lede».

Vi har selv erfaring som ledere i kommuner som i starten av 2000 tallet gikk over til tonivåmodellen/resultatenhetsmodellen (Torsteinsen, 2012:39) Hvor vi før omorganiseringen hadde ansvar for faglig forsvarlig drift med personalansvar i egen enhet. Etter innføring av tonivå modellen/ resultatenhetsmodellen fikk vi totalt resultatansvar innenfor egen enhet. Som ledere ble vi da utfordret på å definere klare mål for egen drift. Totalt budsjett og økonomiansvar var kanskje den største forandringen i ny organisering. Men med egne lederavtaler hvor enhetens mål og egne mål for ledelse ble konkretisert, ble bevisstgjøringen omkring hele lederoppgradningen tydeligere enn tidligere. Vi erfarte at det krevde mer kompetanse innen ledelse og bevisstgjøring av oss som ledere.

I annonsene finner vi krav om å ***vise til tidligere oppnådde resultater*** og vår informant 1 beskriver det slik i spørsmålet om hvilke leder en spør etter i dag (2012):

«Jeg vil jo si at om dere skal søke en pleie og omsorgstilling, så er det en fordel at dere har prøvd dere som ledere. Prøvd litt på hva som virker og som ikke virker. Og sett litt på hva resultat dere får».

Forventningene om å fylle ledelsesfunksjonen som entreprenør er sammenfallende med produsentfunksjonen. Vi ser liten etterspørsel etter denne ledelsesfunksjonen på nitti tallet, men fra tusenårsskifte øker det på, og i slutten av perioden er egenskapene som er etterspurt mange og ulike. Vi finner ord i starten av perioden som beskriver ønskede egenskaper som evne til å drive ***forandringsarbeid og utvikling***. Mens vi senere i perioden finner ord som: ønske om ***kreativitet, fleksibel, åpenhet for nye ideer*** og ***strategisk***. Dette er ord som skaper forventning om at leder skal legge til rette for og ta tak i nødvendige endringer og ha orientering utover egen organisasjonen for å sikre dens legitimitet i omgivelsene (Strand 2007:504-505).

Informant 2 uttaler om krav til ledere:

«Hvilke krav stiller en til lederne? Altså trenger vi andre type ledere i fremtiden? For å kunne håndtere dette? Vil den gamle idealtypiske etatsjefen som satt og styrte med hard hånd i kommunen å være den som lykkes her? Eller trenger vi helt andre typer egenskaper som ledere skal lede gjennom nettverk og partnerskap?»

I denne perioden finner vi også økning utover i perioden etter ønsket **ledererfaring** fra privat virksomhet/ annet i annonsene. **Offentlig erfaring** er også nevnt i annonsene, men ikke i særlig stor grad. Dette er nytt, sammenlignet med det vi finner i annonsene fra 1987-1992. Det styrker antagelsene om at nyere ledelsesideer og organisasjonsoppskrifter som i hovedsak er basert på ideer fra privat virksomhet, ble internalisert i kommunene fra omtrent årtusensskiftet. Skjønt at det har vært mer sammenfallende i denne perioden, enn før, hva som oppfattes som god eller dårlig ledelse i privat og offentlig sektor (Byrkjeflot 1997:27)

Sykepleieren er etterspurt i noen grad i perioden, men erfaring fra yrket er betydelig mindre etterspurt. Det er leder med **ledelseskompentanse** som etterspørres.

Informant 2, uttaler under intervju:

«Mange hevder at det kanskje er ansiennitet som er kvalifikasjonskravet til å bli leder i helse og omsorgssektoren i kommunen, bare du har vært der lenge nok så blir du leder før eller siden. Men jeg opplever at vi diskuterer veldig seriøst og veldig inngående hva er god lederstørrelse og hva må vi stille til krav til de som skal bli ledere. Over den listen over egenskaper som vi da diskuterer: den har nesten ikke fag som overskrift. Men faget sniker seg inn i noen av disse kvalifikasjonskravene.

Informant 1 sier videre:

«Men det er ikke lenger en forutsetning at du trenger å være den fagligst dyktigste, fagligst beste»

Formell utdanning etterspørres, med hovedfokus på universitet og høyskole. Etterspørsel etter **økonomisk erfaring** finner vi mindre av i deler av denne perioden. Vi tenker at det kan være tilfeldig og at vårt utvalg begrenser resultatene. Men, det kan også ses i sammenheng med den store etterspørselen etter **erfaring fra privat sektor**. At erfaring fra privat sektor muligens blir vurdert synonymt med å ha erfaring fra økonomiarbeid og budsjett disiplin.

Ledererfaring blir etterspurt i alle annonser og kjennskap til offentlig virksomhet finner vi i noen grad i annonsene. Informant 1 fra rekrutteringsbyrå beskriver dette slik i spørsmålet om ønsket ledererfaring i dag:

«Hvis det er snakk om en stilling i en kommune, nå tok jeg rådmann som eksempel. Da må de ha inngående kjennskap til offentlig sektor. Det er jo ofte snakk om å jobbe i grenseland mellom politikk og administrasjon- og fag. Det betyr jo at de må kjenne det der. Det er mange som har kommet fra privat sektor, prøvd seg i det offentlige og funnet ut av det her, enten så greier de det ikke, kolliderer de med politikerne. Eller så orker de ikke å jobbe innenfor et demokratisk system. Byråkratisk system. Det er vant med å forholde seg til et styre og «That`s it».

Sett ut fra alle ord vi ser blir benyttet i annonsene opp mot 2012 tenker vi at det er knyttet et mer komplekst sett av verdier til lederfunksjonen i dag, enn tidligere.

Informant 2, støtter dette ved utsagnet:

«Så vi ser jo at i den offentlige diskursen og den politiske debatten og den offentlige oppmerksomheten på hva som er viktig, så har sett, og ser at ledelse stadig fremheves som viktig suksesskriterier for at kommuner lykkes. Vi trenger på en måte ledere som klarer å tar grep og gjør de rette tingene, og opptrer på en måte at man oppnår god kvalitet, god brukertilfredshet, også orden p å økonomi og helst orden på sykefravær i tillegg og slike ting. Så det er mange sammensatte oppgaver.

Og sier videre at:

«Så det ger vil si er at det har vært og er et fokus på ledelse og jeg har ikke noe sånn tanke om det det kommer til å bli mindre av det, heller tvert imot, mer fokus på det, men også som følge av samhandlingsreformen.»

Vår informant 1 fra rekrutteringsbyrået beskrev en tilstand i dag hvor stillingsannonsene nesten inneholder beskrivelser av «supermennesker» i antall og omfang av ønskede egenskaper hos kandidater til slike stillinger.

Informant 1:

«Noen ganger treffer vi på oppdragivere som nærmest kveler kandidater med detaljer. Det ser ut som om de skal ha en verdensmester, pluss litt til»

Og videre sier informant 1:

«Vurderingene av hvem som bør bli ledere i kommunene er blitt grundigere og kravet til lederen er blitt større»

4.2.2. Eksempel på annonse fra 2012

Nedre Eiker kommune
- trygghet og samhold

Nedre Eiker kommune ligger i hjertet av Østlandet. Innenfor én times kjøring fra kommunen når du alt som det sentrale østlandsområdet har å tilby. Drammenselva deler kommunen i to, og kommunen grenser til Drammen og Lier i øst, og Øvre Eiker og Modum i vest. I dag bor det 23.000 innbyggere i kommunen som er i betydelig vekst og inne i spennende utviklingsløp. Kommunens administrasjon og ledelse er lokalisert i rådhuset i Mjøndalen. Nyttig informasjon om kommunen finner du på www.nedre-eiker.kommune.no.

KOMMUNALSJEF - HELSE OG OMSORG

Kommunalsjefen er leder for etat helse og omsorg og deltar i rådmannens ledergruppe. Etaten er organisert i 7 virksomheter som leverer hjemmetjenester, institusjonstjenester, tjenester til utviklingshemmede, til barn og unge og helse- og sosialtjenester (NAV).

Vi søker en resultatorientert leder med blikk for kunde- og brukerbehov, med gode samarbeidsegenskaper og evne til helhetstenkning. Du har samfunnsinnsikt og er i stand til å arbeide i samspill med brukere, ansatte, administrative og politiske beslutningstakere.

Du har solid ledererfaring fra relevante virksomhetsområder, høyere utdanning og gjerne helsefaglig bakgrunn. Som person er du inspirerende, helhetstenkende og trygg i lederrollen.

Vil du vite mer om stillingen, ta kontakt med rådmann Bengt Nystrøm, tlf 91 53 67 42, eller vår rådgiver Gunnar Nebell i Habberstad, tlf 90 03 07 09. Søknad med utfyllende CV sendes på epost til gunnar.nebell@habberstad.no innen 25.03.2012.

Habberstad®

www.habberstad.no

Annonsen ovenfor fra Nedre Eiker, 2012, er en tidstypisk annonse. Det søkes etter leder som har *samfunnsinnsikt*, er *resultatorientert*, *inspirerende* og har evne til å *tenke helhetlig*. Lederen skal være opptatt av *kunde* og *brukerbehov*, og det forventes *samspill* med brukere. Det er ord som ytterligere bygger opp om ønske om en resultatorientert leder. Dette er sammenfallende med våre observasjoner i perioden om at det vektlegges ledelsesfunksjoner i høyre del av Paie skjema, sett ut fra Strands teori (Strand 2010:31).

Det etterspørres også evne til samspill med ansatte, administrative og politiske beslutningstakere. Integratorfunksjonen er derfor også etterspurt i denne annonsen, men den har endret seg i retningen av en mer helhetlig funksjon. Den er etterspurt i forhold til alle samarbeidspartnere, ikke bare de interne.

Det etterspørres *solid ledererfaring* fra relevante virksomheter, *høyere utdanning* og gjerne *helsefaglig bakgrunn*. Det kan tyde på at hovedfokuset er lagt på generelle ledelsesegenskaper. Men ennå er den helsefaglige bakgrunnen relevant, og det sammenfaller med det vi har sett over tid i annonsene.

4.2.3. Sammenligning av annonsen fra 1987 og 2012.

I 1987 søkes det etter leder som skal: **ha ansvar for samordning, planlegging «innan» etaten og økonomiforvaltning.** Og det blir krevd: **gode administrative og økonomiske kvalifikasjoner.**

Til sammenligning ser vi i annonsen fra 2012 at det etterspørres leder som er: **resultatorientert** med blick for **kunde** og **bruker behov**, med gode **samarbeidsegenskaper, og evne til helhetstenkning.** Leder skal også ha: **samfunnsinnsikt**, evne til å arbeide **i samspill** med brukere, ansatte, administrative og politiske beslutningstakere. Og som person skal leder være: **inspirerende, helhetstenkende** og **trygg** i lederrollen.

I annonsen fra 2012 ser vi antallet ønskede egenskaper er flere enn i 1987 annonsen.

I 1987 er fokuset lagt på interne forhold. Og samordning og administrasjon er vektlagt. Til sammenligning ser vi at i 2012 er fokuset flyttet ut av organisasjonen hvor leder skal være opptatt av samarbeid med brukere og ha blick for kunde- brukerbehov.

I 1987 er ønskede kvalifikasjoner: **innsikt** eller **erfaring fra helse og sosialsektoren** og **erfaring fra kommunen eller offentlig sektor.** I 2012 søkes det etter leder med **solid ledererfaring** fra **relevante virksomhetsområder, høyere utdannelse, gjerne helsefaglig bakgrunn.**

Annonsen fra 1987 er ikke preget av at New Public Management ideer har gjort seg gjeldene. Faget står sentralt, og det er den offentlige administrasjonserfaringen som er vektlagt. Til sammenligning ser vi i annonsen fra 2012 at ideene fra New Public Management preger annonsen. Dette ved at brukerperspektivet er synliggjort. Bruker blir også omtalt som kunde i annonsen, noe som også bekrefter dette (Øgård, 2005: 28-30).

Administrasjonsfunksjonen og faget er vektlagt på en tydeligere måte i 1987. Mens i 2012 er det mer generell management som etterspørres i annonsen. Kravet om fagbakgrunn er redusert til, gjerne **helsefaglig bakgrunn.**

5.0. SAMMENDRAG AV PRESENTASJON OG DRØFTING

5.1. Egenskaper

Med utgangspunkt i PAIE skjema ser vi at lederegenskaper som etterspørres i annonsene endres over tid.

Det første vi ser gjennom analysedelen av periodene, er at hoveddelen av egenskaper som etterspørres har flyttet seg fra venstre til høyre side i PAIE skjema. Det vi har kunnet fortolke gjennom annonsene er at det skjer en endring i etterspørsel av funksjoner fra integrator og administrator til entreprenør og produsent.

Administratorfunksjonen finner vi etterspurt i stor grad i første periode. Egenskaper som evne **til planlegging, prioritering og administrasjon** er ønskede ledelsesfunksjoner. Men fra nittitallet og over årtusenskiftet ser vi at etterspørsel etter disse ledelsesfunksjonene ikke finnes i noen særlig grad i annonsene. Det kan ha sammenheng med at administrasjonsbegrepet er «ut» (Strand 2010:477). Nyere teori og ideer omkring hva ledelse er, har hentet inspirasjon fra privat forretningsvirksomhet (Røvik, 2009:93), hvor denne funksjonen ikke har vært særlig fremtredende. Administrasjonsfunksjonen er en ledelsesfunksjon som ledere i nyere tid i mindre grad vil erkjenne, (Strand 2010:333) og funksjonen oppfattes som mindre viktig. Det kan ha sammenheng med at det er en funksjon som ikke er særlig fremhevet i det private næringsliv. Administrasjonsfunksjonen kan også ha blitt mindre tydelig, eller i mindre grad kommunisert ut, etter at resultatmodellen/tonivåmodellen gjorde sitt inntog i organisasjonene. Resultatenhetsmodellen har fokus på mål for virksomheten, lederens myndighet, ansvarsområder og mindre fokus på administrasjonsfunksjoner (Torsteinsen, 2012:23).

Samarbeid er en egenskap som er vektlagt og er dominerende over alle periodene i tidsstudiet. Dette ser vi har sammenheng med kulturen som har preget norsk arbeidsliv etter krigen, og med videre arbeid gjennom "Samarbeidsforsøkene" på 1960-tallet mellom Landsorganisasjonen(LO) og Arbeidsgiverforeningen(NAF). Kulturen i norsk arbeidsliv er forankret i historien og har preget vår arbeidslivskultur etter krigen og frem til i dag (Byrkjeflot 2002:45-49).

Både entreprenør og produsentfunksjonen er lite vektlagt i starten av første periode. Men begge funksjonene blir tydeligere beskrevet ut over i periodene og ordene som benyttes for å beskrive ønskede egenskaper for denne ledelsesfunksjonen endrer betydelig karakter. I starten beskrives dette med relativt trauste ord som å drive med *utvikling*, til mer spenstige ord som *kreativitet*, *stimulerende* og *fleksibel*. Forandring, fornyelse og resultat beskriver Strand som hovedtrekk for de verdier for ledelse som ligger til høyre i PAIE skjemaet, i motsetning til venstre hvor det legges vekt på harmoni og stabilitet (Strand 2010: 261).

New Public Managements ideologi og tankesett har preget flere reformer som har vært gjennomført i offentlig sektor de siste tiår (Røvik 2007, 34-37). Målet for de fleste reformene, det være seg HVPU reformen, opptrappingsplanen for psykisk helse 1999-2008 eller andre tilsvarende reformer er at de har hatt som mål å avinstitusjonalisere og desentralisere tjenestene. Økt mulighet for brukermedvirkning og styrking av det demokratiske prinsipp ved at kommunepolitikerne får ansvar for lokale løsninger tilpasset lokale behov, er noe av grunnlaget for endringene (Hatland.m.fl 2011 :169-172).

Flere tjenester og nye brukergrupper har medført store endringer i bruker og tjenestebildet og setter nye økonomiske krav til kommunene. Det har medført endrede krav til ledelse og leders funksjon. Styring blir i større grad vektlagt og krav om resultat, kontroll og kvalitet øker i tidsperioden vi har undersøkt (Røvik 1998:246).

Resultatkrav og ønske om ledere som har resultatorienterte egenskaper øker også mye i vår periode. Gjennom omstillingsprosesser har kommunene lagt til rette for at disse ledelsesfunksjonene har blitt tydeliggjort i organisasjonene. Dette ved å innføre en flatere organisasjonsstruktur, den såkalte tonivåmodellen/resultatsenhetsmodellen hvor leder for tjenesteproduksjon rapporterer direkte til rådmann. Denne organisasjonsformens struktur myndiggjør leder i større grad, og selve modellen er utformet i tro på at klare ansvarsområder og utstrakt frihet til hvordan å løse oppgavene skaper resultater (Torsteinsen 2012:23). Målstyring i kombinasjon med resultatkrav og tydelig ledelse er ord som synes å vise at mer generalist preget ledelse er ønsket og at vi beveger oss i retning av et mer profesjonelt lederskap.

Kravene har endret seg fra det å lede faget ved å etterleve normer og byråkratiske regler, til krav om egenskaper hos ledere som setter dem mer i stand til levere resultater ut fra fastsatte mål. Leder skal ut fra en generalist preget ledelse ta ansvar for helheten og ivareta både organisasjonens interne og eksterne interesser (Byrkjeflot, 1997:419-425)

En annen påfallende endring eller utvikling i annonsene er hvordan mengden av egenskaper som etterspørres øker i hele tidsperioden.

5.2. Formell utdanning og erfaring

Vi har sett at mengde egenskaper som etterspørres i annonsene øker fra 1987 til 2012. Tilsvarende kan en se at mengden av ord i annonsene som beskriver ønsket formell utdanning og erfaring reduseres.

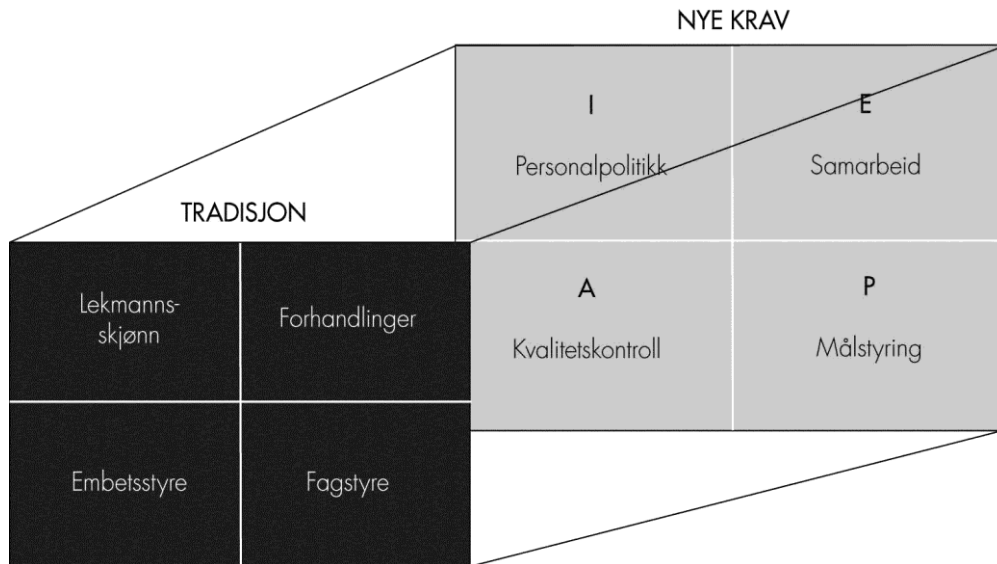
Grunnutdanning i helse og omsorgsfag ble mer vektlagt i annonsen fra starten i 1987 enn i slutten av siste periode i 2012. Vi ser at det blir brukt flere variasjoner av ordene høyere utdanning og variasjon i ordene knyttet til fagutdanning.

Annonsene fra 1987 var spesifikke på ønsket fagpersonell, for eksempel sosionom, sykepleier, medisinsk utdanning og jurist. I 2012 derimot ser vi ulike varianter av relevant utdanning og høyere utdanning. Betegnelsen «gjærne helsefaglig» er mer et ønske, enn et krav til formell utdanning. Det tenker vi bekrefter at krav til ledere kommer i større grad fra generell management teorien ut over i perioden.

Antall ord brukt om ønsket erfaring i annonsene, blir færre etter hvert utover i undersøkelsesperiodene. Det som skiller seg spesielt ut ved årtusenskiftet er ønsket om erfaring fra privat sektor. Ord som relateres til privat sektor blir mer synlig og samsvarer med teori fra New Public Management litteraturen. (Baldersheim 2005: 150). Røvik beskriver også dette fenomenet (Røvik 2009:161).

Lederbegrepet eller ordet «*leder*» er ikke brukt i ønsket erfaring eller under formell utdanning i noen av stillingsannonsene fra 1987. Det kan kanskje synes naturlig siden halvparten av stillingene som da ble utlyst var nyopprettet og at en derfor ikke forventet erfaring fra tilsvarende stillinger. Men det kan også skyldes at ideen eller bevisstheten om den «universelle» leder ennå ikke stod særlig sterkt i offentlig sektor, selv om ledelse som fenomen og fag har vært «in» de siste tretti årene.

Kravet til ledererfaring øker på gjennom periodene og er et krav i alle annonser i 2012.



Illustrasjon fra Strand (2007;320) Fra tradisjoner til nye krav for ledelse.

Illustrasjonen ovenfor skisserer endringene innenfor ledelse i et historisk perspektiv. Fra tradisjonelt "lekmannslederskap" hvor "den fremste blant likemenn" ledet, til videre utvikling gjennom epokene med fagledelse, embetsstyre i byråkratiske organisasjoner, forhandlingsledelse og frem til dagens krav knyttet til den profesjonelle leder.

6.0. KONKLUSJON

Vi har gjennom denne oppgaven prøvd å finne svar på hvordan krav til ledelse innenfor helse og omsorgssektoren i norske kommuner har endret seg fra 1980 tallet til i dag. Med vår undersøkelse kan vi se hvilke lederegenskaper som synes å ha vært vektlagt, og hvordan etterspørselen etter de ulike lederegenskapene har endret seg i perioden.

Gjennom egen ledererfaring har vi erfart og observere de samme endringene i praksis som teorien om endring av ledelse fra faglig ledelse mot mer generell management skisserer.

- Hvordan har krav og forventninger til ledere i kommunens helse og omsorgstjenester endret seg over tid?

Vi ser den historiske ledelses utviklingen i norske kommuner viser at den tradisjonelle profesjonsbaserte erfaringen fortsatt anerkjennes og anvendes. Men analysen vår viser at det skjer (en forskyvning) hvor fagledelse blir nedtonet til fordel for generell management i perioden. Det vil si at det etterspørres ledere som kan ivareta mer profesjonell ledelse, uavhengig av fagbakgrunn.

- Hva kan forklare disse endringene?

New Public Management ideene har ikke vært så omfattende i Norge som i andre land i Europa, eller verden forøvrig. Men flere av ideene fra New Public Management har vært inspirasjonskilde til mange av reformene som vi har sett i offentlig sektor de siste 30 år. Dette har bidratt til å skape endring som har gitt nye betingelser for ledelse i kommuner.

Ideene og trendene som har skapt grunnlaget for reformene i perioden har hatt fokus på økonomi, organisasjonsstruktur og omstillingsprosesser, og dermed fått betydning for ledelse. Økt tjenesteproduksjon i kommunene, innføring av tonivåmodellen har satt nye krav til ønskede lederegenskaper.

- Har nye krav og forventninger til tjenesten, endret praksis i forhold til hvem som ønskes rekruttert til disse stillingene over tid?

Vi har sett gjennom vårt arbeid med oppgaven at kommunene i større grad utover i perioden, søker etter generalist lederen til sin øverste lederstilling i helse og omsorgssektoren. Vi har funnet en endring som viser at det blir stilt tydeligere krav til generell ledelseskompetanse. Det er ikke nok å være en god sykepleier, eller å ha helsefaglig kompetanse for å være i målgruppa til disse stillingene. Det har endret forutsetningene for kandidatene til stillingen, med at formell lederutdanning eller tilsvarende ledererfaring er påkrevd. Men vi finner fremdeles at faget er interessant og ikke ubetydelig i annonsene.

Organisasjonsteorier og ledelsestenkningen pendler frem og tilbake, der mønster av gamle ideer dukker opp i mer moderne innpakninger. Pendelen i de siste årenes reformer har svingt, dvs. mot mer samstyring, nettverk og partnerskap. Det kan gi en forventning om at vi fremover kanskje vil se at det settes enda større krav til samhandling? Samhandling innad, og i større grad utover egne grenser og på nye måter som setter krav til innovasjon og nytenkning.

Hvordan den fremtidige lederrollen i norske kommuner vil utvikle seg, er vanskelig å si. Vi tror lederrollen alltid vil være i endring og påvirkes av sin samtids reformer, trender og politikk.

Oppgaven speiler ikke hvilke ledere kommunene faktisk har fått, og det ville vært naturlig å spørre om kommunene har fått de lederne som de annonserte etter? Er kommunal helseledelse blitt en illusjon om «supermann»? Eller er endringen skjedd i takt med forventninger til tilsvarende stillinger i andre næringer, og dermed representative for sin tid?

Det kunne vært interessant å studere om generalistlederne lykkes i samme grad i stillingen som ledere med helse- og omsorgs bakgrunn? Og dermed sett nærmere på hvilke ledere som lykkes, og hvilke egenskaper synes fremtredende hos de som lykkes?

LITTERATURLISTE

- Baldersheim, Harald & Rose, Lawrence E, (2005), *Det kommunale laboratorium*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. (2. utgave). Bergen. Fagbokforlaget.
- Bovaird, Tony & Løffler, Elke, (2009), *Public management and governance*. (Second edition). USA and Canada. Routledge.
- Byrkjeflot, Haldor (red)(1997) *Fra styring til ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, Haldor (2002), *Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer*.
- Byrkjeflot, H. & Torjesen, Dag Olaf, (2010), *Managerial Innovation in Health Care. The Introduction, Translation and Use of the American DRG system in the Hospital Sector in Norway and Denmark*. I Knudsen, (m.fl) *Mysterion Strategiske og Kaintotomia*. Oslo. Novus Forlag.
- Cameron, K.S. & Quinn R.E (2011) (Third Edition) *Diagnosing and changing organizational culture*. New York. Jossey Bass.
- Christensen, Tom & Læg Reid, Per (2001) «*New Public Management i norsk statsforvaltning*» s.67-95. Den fragmenterte staten. Tranøy, Bent Sofus & Østerud, Øyvind. Reform, makt og styring. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag. 1 utgave.
- Christensen, Tom, m.fl. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Bergen, Fagbokforlaget
- Grønlie, Tore (2007) " *Fra velferdskommune til velferdsstat*" – et historisk perspektiv på 100 års velferdsutvikling. Fagseminaret Den nordiske kommunemodellen - styringsmessige utfordringer, Oslo Kongressenter, Folkets Hus, 6.12.2007
- Hagen, Terje P & Amayu, Kebebew N. m. fl. (2011), *Utviklingen i kommunenes helse- og omsorgstjenester 1986-2010*. Institutt for helse og samfunn. Helseøkonomisk forskningsprogram ved Universitetet i Oslo. HERO 2011.
- Hatland, Aksel, Stein Kuhnle og Tor I. Romøren (red.) (2011): *Den norske velferdsstaten*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Havik, Anders K. & Skogstad, Anders m.fl. (2011), *Leadership, staffing and quality of care in nursing homes*. ISSN – 1472-6963. BMC Health Services Research. BioMed Central.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorvik Jan, (1997), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Innføring i organisasjon og ledelse. Bergen. Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2011), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. (2 Utgave). Kristiansand. Høyskole Forlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar(2009), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 4 opplag. Bergen. Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2009) *Perspektiver på Kommune-Norge – en innføring i kommunalkunnskap*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kalleberg, Ragnvald(1991), *Kenning-tradisjonen i norsk ledelse*. Nytt norsk tidsskrift 3/1991.

- Nielsen, Carl Ry & Repstad, Pål (1993), *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen*. Om å analysere sin egen organisasjon. I; Repstad, Pål (red) (1993) *Dugnadsånd og forsvarsverker*. Tverretatlig samarbeid i teori og praksis. Oslo. Tano.
- Rasmussen, T.I, (2010), *Makt og frihet til å lede? Styling og ledelse i kommunal omsorg*. Paper Neon – dagene 25-26. November, Bodø.
- Romøren, Tor Inge, (2006), *Ledere i pleie og omsorgstjenesten: Kompetanse, yrkeskarrierer og lokal tilhørighet*. Aldring og livsløp, 1, 2-9.
- Romøren, Tor Inge, (2006), *Organisering av pleie- og omsorgssektoren i kommunene*. Aldring og livsløp, 1, 2-9.
- Røndhovde, Lars, (2012), *Innovasjon og kommunikasjon i resultatkommunen*: I Torsteinsen, Harald, (2012) *Resultatkommunen, reformer og resultater*. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Røvik, Kjell Arne, (1998), *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne, (2009), *Trender og translasjoner*. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo. Universitetsforlaget.
- Skogstad & Einarsen(red), *Ledelse på godt og vondt, Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget, Bergen 2002 - H. Byrkjeflot, *Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer*.
- Sahlin - Andersson, (2002), *National, International and Transnational Construction of New Public Management*. I Christensen, T & P.Lægreid (eds); *New public management. The transformation of ideas and practice*. Aldershot; Ashgate.
- Stortingsmelding 12/2012, *Stat og kommune-styring og samspel*.
- Strand, Torodd, (2010), *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2 opplag) Bergen. Fagbokforlaget.
- Torjesen, Dag Olaf, (2007) *Kunnskap, profesjoner og ledelse*. Kunnskapsperspektiver på ledere i norsk helsetjeneste. Tidsskrift for samfunnsforskning. Universitetsforlaget. Vol 48, Nor 2, 275-290
- Torjesen, Dag Olaf & Byrkjeflot, Haldor & Kjekshus, Dag Erik (2011). *Ledelse i helseforetakene - en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus I*; Steinar Askvik, Bjarne Espedal & Hallgeir Gammelæter, red. *Kunnskap om ledelse*- festskrift for Torodd Strand. Fagbokforlaget.
- Torjesen, Dag Olaf & Romøren, Tor Inge & Landmark, Brynjar, (2011), *Promoting coordination in Norwegian health care*. Vol 11, Special 10th Anniversary Edition. International Journal of Intergraded Care. Igitur publishing.
- Torsteinsen, Harald, (2012) *Resultatkommunen, reformer og resultater*. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Øgård, Morten (2005) *New Public Management- fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?* I; Baldersheim, Harald & Rose, Lawrence E, (2005), *Det kommunale laboratorium*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. (2. utgave). Bergen. Fagbokforlaget.